



“FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES MULTIFUNCIONALES”

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Rodrigo Vidal

Profesor Guía: Arturo Toutin.

Santiago, Abril 2017

Resumen Ejecutivo	3
I. Oportunidad de negocio	4
Tendencia y Necesidades	4
Capacidades.....	5
Conclusión.....	6
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
2.1 Industria.....	6
2.2 Competidores	9
2.3 Clientes.....	11
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	13
3.1 Modelo de negocios.....	13
3.2 Descripción de la empresa	16
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	17
3.4 RSE y sustentabilidad.....	20
IV. Plan de Marketing	21
4.1 Objetivos de marketing.....	21
4.2 Estrategia de segmentación	22
4.3 Estrategia de producto.....	23
4.4 Estrategia de Precio	30
4.5 Estrategia de Distribución.....	31
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.....	31
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	34
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	34
V. Plan de Operaciones	36
VI. Equipo del proyecto	40

VII. Plan Financiero	41
VIII. Riesgos críticos.....	42
IX. Propuesta Inversionista	43
X. Conclusiones	44
Anexos	46

Resumen Ejecutivo

La tendencia mundial es a reducir espacios en la vivienda por su incremento en el valor de las propiedades que conllevan a construir “espacios” en menos metros cuadrados¹.

La necesidad de optimización de este espacio no es resuelta por el mobiliario actual ya que no existe una oferta que presente los siguientes tres atributos: Estilo y Diseño, Multifuncionalidad y Exclusividad. Tampoco existe una buena asesoría sobre la implementación de mobiliario funcional en espacios específicos y reducidos.

La oferta que se encuentra hoy en el mercado es de muebles seriados, con o sin instalación, pre-armados, de medidas estándar, los cuales se pueden adquirir directamente o mediante e-commerce, en Multitiendas o Tiendas por Departamento o Tiendas de Mejoramiento del Hogar. Estas no realizan un asesoramiento más profundo sobre las necesidades del cliente final.

El mercado hoy moviliza 45.000 millones anuales en este rubro. La empresa estima alcanzar una participación de mercado para el primer año del 0.10% con 290 unidades vendidas. Con un crecimiento prudente y una participación de mercado bien conservadora, el Plan de Negocio comienza a ser rentable a partir del segundo año y a recuperar la inversión también a partir del mismo. La TIR alcanza el 23.9%.

El 5to. año se evaluará si se mantiene la participación en niveles austeros o se pasa a una 2da fase de inversión a partir del sexto año para ganar mayor participación de mercado acompañado del crecimiento de la estructura de la empresa.

¹ Anexo I.a. Informe de la Cámara Chilena de la Construcción

I. Oportunidad de negocio

Tendencia y Necesidades

Según el informe de la Cámara Chilena de la Construcción (Anexo I.a CCHC pág.12), las unidades de departamento de menos de 50 mts, dentro del Gran Santiago, comprende sobre el 50% de la oferta del mercado inmobiliario en Chile (54% en 2016). Esta tendencia de reducir los metros cuadrados y vender departamentos más pequeños, ha hecho que los espacios sean de menores dimensiones, tendencia que se ha mantenido por los últimos 4 años y es de esperar que se mantenga o se acreciente.

Se visualiza que cada vez más los metros cuadrados de los departamentos y casas construidas se han reducido con el fin de construir mayor número de edificaciones en menos metros cuadrados, además el precio del metro cuadrado se ha incrementado dentro de los últimos años, lo que hace que el consumidor no pueda acceder a departamentos con mayor superficie.

A la hora de revisar las tendencias del mercado del mobiliario en Chile, debemos tener en cuenta diferentes factores.

Sobre el comprador, existe una tendencia en el mercado de buscar muebles con diseños que representen los gustos y estilos del consumidor. Se evidencia una preferencia por muebles con diseño ante los muebles construidos en serie. Un mueble que lo represente.

Según el levantamiento y la investigación realizada a la oferta de mobiliario en la RM se puede observar:

- Diseño, color materiales: Muebles con estilo natural, conocido como Eco Friendly
- Estilos: Retro (No barroco). Muebles de diseño retro, en líneas rectas y de madera.
- Diseños personalizados. Las personas cada día más se quieren diferenciar y representar un estilo propio. Diseños actuales y hechos a medida para el comprador.

Tendencias de los competidores: Existe una pequeña inclinación a incorporar este tipo de mobiliario en exhibición, pero todavía no está completamente explotado en los catálogos de productos, por lo que no hay una clara definición de algún competidor directo en la industria, y los que existen no son su core business.

De acuerdo a la investigación de mercado realizada (Anexo I.b Levantamiento de necesidad), se puede observar que no hay una buena asesoría sobre la implementación

de mobiliario funcional en espacios específicos. Esto provoca que el 55,43% de los encuestados respondan que el mobiliario actual no optimiza el espacio que utiliza.

La oferta que existe hoy en el mercado es de: muebles seriados, con o sin instalación, pre-armados, de medidas estándar, los cuales se pueden adquirir directamente o mediante e-commerce, en Multitiendas o Tiendas por Departamento o Tiendas de Mejoramiento del Hogar. Estas no realizan un asesoramiento más profundo sobre las necesidades del cliente final.

Existen también Tiendas Especializadas, las cuales están en un rango de precio muy por sobre la media, creando un vacío y un nicho de mercado no atendido al día de hoy (Anexo I.c Análisis de oferta de mercado).

El principal resultado de la investigación evidencia que más del 95% de los encuestados desea tener más espacio dentro de su vivienda.

Bajo esta premisa, el 55.43% cree que el mobiliario existente no optimiza el espacio que utiliza, y a 100% de los encuestados les gustaría un mobiliario funcional².

Otros de los resultados que entrega la investigación es que, dentro de los atributos más influyentes en la elección del mobiliario son: Estilo y Diseño, Multifuncionalidad y Exclusividad.

Y por último, referente al producto, el 59% de los encuestados, encuentra el producto muy atractivo y estaría muy dispuesto a equipar un ambiente con este tipo de muebles.

Capacidades

Por el lado de la fabricación, existen bajas barreras de entrada económica y medio - altas en materia de conocimiento de diseño y armado de muebles. Por la otra parte, en la comercialización, las barreras de entrada también son bajas ya que se necesita poca inversión para dar a conocer el producto y venderlo. En una primera etapa no se cuenta con canales de venta al público, solo se habilita un espacio en el taller tipo “showroom”. Para ambas instancias las barreras de salida son bajas, con algún grado de complejidad en la fabricación ya que se requiere invertir en maquinaria. Se conoce a las personas que tienen el expertise del manejo de la madera hace más de 10 años. Se considera que el punto clave radica en el conocimiento “know how” de las necesidades del cliente (Estilo y Diseño, Multifuncionalidad y Exclusividad) y el manejo correcto de la madera.

² Anexo I.b Levantamiento de necesidad – Encuesta Web

Conclusión

Se puede concluir que la necesidad de optimización de espacio no es resuelta por el mobiliario actual, ya que no existe una oferta que presente los tres atributos descriptos: Estilo y Diseño, Multifuncionalidad y Exclusividad. Y se hace más pronunciada la oportunidad cuando, en vez de “no ser utilizado” se cambia el fin a “ser utilizado de otra manera” (multifuncional). Con estos productos se busca atender esta necesidad.

Por el lado de la valorización y tamaño de mercado, este moviliza \$ 44.938 millones anuales que se podría gastar en este tipo de mobiliario (Anexo I.d Tamaño de Mercado)

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

En relación a las características de la industria de la fabricación y comercialización de muebles dentro de la Región Metropolitana se puede concluir que es una industria altamente atomizada con distintos actores que van desde microempresas hasta grandes cadenas de retail posicionadas (ver Anexo I.c Análisis de la Oferta).

Si bien existen muchos competidores, el nicho de mercado al que se está apuntando, el mercado de la fabricación y comercialización de muebles “multifuncionales”, todavía no está explotado totalmente. Muestra de esto es que las tiendas de mejora para el hogar se agrupan en dos grandes categorías: la primera corresponde a bienes asociados al mantenimiento, reparación y mejora del hogar, y la segunda, a bienes asociados directamente a la construcción. De acuerdo a estimaciones de la industria elaboradas por Falabella, la primera categoría de bienes abarca un 75% de las ventas de este mercado, mientras que la segunda abarca el 25% restante.

El modelo de negocio desarrollado por Sodimac y Easy compite con diversos actores de la industria del retail. En ciertos productos más enfocados a la mejora y remodelación del hogar (muebles) compiten con las tiendas por departamento e hipermercados. En el resto de los productos que ofrecen (herramientas) compiten más con ferreterías más especializadas en el mercado de la construcción, (MTS, Construmart y Chilemat entre otras).

Esta categorización y modelo de negocio deja ver que no es su core business el nicho que se está buscando explotar.

Esto se traduce en una baja rivalidad entre los competidores, por lo que hay grandes oportunidades de desarrollo (ver Anexo II.1.a Análisis de la Industria).

Por otra parte, la Industria Nacional del Mueble ha usado tradicionalmente la madera como material constructivo, en especial las especies nativas y en menor escala algunas especies importadas, como caoba (mara), cedro, encina, etc., pero en la medida que éstas han comenzado a escasear y sus precios a aumentar, se ha ido registrando una sustitución por tableros recubiertos con chapas de maderas o productos melamínicos. La aparición de los tableros de madera en el mercado nacional, permitió incorporar un nuevo material de fabricación, que hoy se encuentra ampliamente difundido. A partir de los años 80, se comenzó a registrar un uso más intensivo del Pino Radiata en algunas empresas de muebles, que además incorporaron nuevas tecnologías orientadas a la producción en serie. La industria de fabricación y comercialización de muebles de madera y otros es muy grande. Considerando que además de la fabricación interna existe la comercialización de los muebles importados, se podría inferir que la amenaza de un sustituto es alta. El mercado de la fabricación de muebles en Chile es muy atomizado, con gran presencia de PYMES y MICROEMPRESAS (Talleres). Además de productos importados, que provienen principalmente de China, Estados Unidos y Hong Kong, con muebles en serie, con cubierta de melamina y madera aglomerada. El restante, corresponde a muebles de producción nacional, fabricado principalmente con otras maderas nobles. Según nuestro análisis realizado mediante la revisión de importaciones (Datasur) del año 2016, existen 59 empresas distintas que importan muebles a Chile por un valor CIF de USD 150 millones, siendo esto parte importante de la oferta en el mercado (ver Anexo II.1.b Importaciones Datasur)

Alrededor de un 80% de los muebles que se comercializan en nuestro país, corresponden a muebles importados, provenientes principalmente de China (principal productor y exportador de muebles a nivel mundial). Estos están conformados principalmente por aglomerados y cubiertos con melamina, la que también es importada. El 20% restante, corresponde a muebles de producción nacional, fabricado principalmente con madera de roble y otras maderas nobles.

Por el lado de los insumos principales y las proporciones de utilización de los mismos es la siguiente:

- Tableros de Madera 90%
- Articulaciones y herrajes 5%
- Enchape, barniz, pintura 5%

Debido a que la madera es el insumo principal, y este es un commodity, ninguno de los proveedores tiene gran poder para modificar el precio. Además, existen otros proveedores en el mercado, sin tener que incurrir en mayores costos al momento de cambiarlo. Por último, el precio de las placas de madera se encuentra publicado en las páginas de los proveedores.

Por otro lado, en el caso de los accesorios metálicos, articulados, para que los muebles sean multifuncionales, la oferta global es amplia, lo que evita especulación de precios de los insumos. Debido a que está muy atomizada la oferta en Chile y existe una gran variedad de sustitutos, el costo de cambio para el cliente es bajo. Hay un tema de diseño y multifuncionalidad que juega un factor importante en la toma de la decisión y es el espacio que los muebles de estas características entregan. Motivo por el cual terminan marcando la necesidad y los convierte en la mejor opción.

Las barreras de salida en esta industria de fabricación y comercialización de muebles son bajas, ya que no hay una gran inversión de capital y la maquinaria utilizada puede ser vendida de segunda mano, esto podría hacer poco atractivo ingresar ya que muchos podrían arriesgarse a hacer lo mismo. Pero el gran diferencial que se encuentra es el expertise y conocimiento tanto del trabajo de la madera como la investigación de mercado en relación a las necesidades de los consumidores. Por eso es que se apunta a un nicho muy identificado y no se ve un problema en este punto.

Desde otro punto de vista, considerando que los muebles son una categoría de consumo, o sea que no son artículos de primera necesidad, los vaivenes de la economía podrían afectar directamente este rubro.

Sin embargo, el constante crecimiento a nivel urbano que al 30 de junio de 2015 la densidad de población de Chile alcanzó a los 9,0 habitantes por kilómetro cuadrado. La región que concentró mayor cantidad de población del territorio nacional fue la Metropolitana con 7.314.176 habitantes, lo que representa el 40,6% del total del país. Esta misma región, presenta la menor superficie del territorio nacional, razón por la que exhibe la mayor

densidad de Chile (474,8 hab/km² ver Anexo II.1.c Compendio estadístico del INE Apartado pág. 44, Apartado pág. 96)

También, la tendencia a construir departamentos y casas con espacios más reducidos y que de acuerdo al informe de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) del 1er Semestre 2016 las unidades de departamento de menor tamaño (menos de 50m²) fueron las más vendidas y las casas de hasta 70m² concentraron el 43% de la demanda (ver Anexo I.a Informe CChC pág. 12), crean una demanda imperiosa de espacio que se complementa claramente con el producto que se busca fabricar y comercializar en el mercado chileno (ver Anexo II.1.d Encuesta presencial y Anexo I.b Levantamiento necesidades).

Por el lado cuantitativo de la industria como mercado, en base a un análisis propio, se ha realizado una estimación del Tamaño de Mercado Anual de CLP\$ 44.938 millones lo que hace a la industria bastante atractiva y permite, con bajos niveles de participación, escalar el negocio sin inconvenientes y a tasas considerablemente elevadas de crecimiento que nos permitirá rápidamente recuperar la inversión (Anexo I.d - Tamaño de mercado - punto 15).

2.2 Competidores

La competencia en Chile está conformada desde multitiendas y cadenas de retail, pasando por tiendas de mejoramiento del hogar, tiendas especializadas y hasta talleres y microempresas.

Las primeras constituyen el principal canal de comercialización de muebles en la región metropolitana. Basado en precios competitivos, variedad y diversas formas de pago. Se orientan a la comercialización de distintas líneas de productos y artículos de decoración para el hogar. Cuentan con una red de locales distribuidos a lo largo del país, con una importante concentración de locales en Santiago, ubicados en diferentes sectores de la capital. Se enfocan de forma masiva al mercado a través de ofertas y descuentos, las que son exclusivas a la compra de productos utilizando la tarjeta de su negocio. Destinan una superficie relevante de sus tiendas a la exhibición de muebles, además de canales de venta por internet. Sin embargo, estas tiendas ofrecen productos similares dentro de su oferta (sustitutos en su mayoría), pero si se analiza específicamente la competencia en muebles multifuncionales, la intersección de competencia es mucho menor, ya que para este tipo de

tiendas no es su core business sino parte de su oferta de productos mobiliarios (Ver Anexo II.2.a).

El modelo de negocio desarrollado por Sodimac y Easy compite con diversos actores y productos enfocados a la mejora y remodelación del hogar (muebles) como lo son las tiendas por departamento. Tanto Easy, como Sodimac han desarrollado formatos y servicios que les permitan optimizar el servicio entregado a cada segmento que atienden. Al igual que el mercado de las tiendas por departamento y los supermercados, el mercado de tiendas de la mejora del hogar presenta importante economías de escala. Por un lado, a mayor volumen, empresas como Sodimac y Easy están en condiciones de obtener mejores precios que sus competidores, lo que favorece su posición competitiva en la industria. Por otro, un volumen mayor permite financiar tecnologías que mejoran la productividad del negocio. Adicionalmente, un mayor tamaño asociado a una posición financiera sólida le permite a las grandes empresas otorgar mejores condiciones de pago a sus clientes.

Por otro lado tenemos las tiendas especializadas, con una calidad mayor y precios más altos que las alternativas anteriormente señaladas. Su oferta se encuentra orientada a un público más selecto que las alternativas anteriores, principalmente al segmento de clientes C1a, C1b, C2 y se ubican principalmente en el sector oriente de la capital y el barrio Italia, teniendo una cobertura quizás un poco más limitada que la anterior, a nivel regional y nacional. Cuentan con un modelo de atención personalizada, y especialistas en muebles y decoración.

Existen pocos competidores directos que comercializan el mismo tipo de producto (Muebles Multifuncionales), con participación de mercado baja y marcas poco conocidas. El nicho de mercado al que se está apuntando todavía no está explotado por lo que hay grandes oportunidades de desarrollo.

Sobre las políticas gubernamentales, gracias a la gran cantidad de tratados de libre comercio, que Chile tiene con los distintos países, existe una amenaza latente del mercado global. También así es la entrada de nuevos actores nacionales, debido que la inversión necesaria para fabricar y comercializar este tipo de productos es baja. En referencia a la economía de escala que se puede lograr en este tipo de industria, debido a lo atomizado que está la misma, el volumen de venta para lograr una ventaja, en este

aspecto, es demasiado grande, por lo que, dentro de la fabricación nacional no se ven como ventajas competitivas, la diferencia existe en la optimización del corte y la reutilización de los insumos y retazos a la hora de la fabricación. Solo las tiendas para el hogar están en condiciones de obtener mejores precios que sus competidores, lo que favorece su posición competitiva en la industria. Por otro, un volumen mayor permite financiar tecnologías que mejoran la productividad del negocio. Adicionalmente, un mayor tamaño asociado a una posición financiera sólida le permite a las grandes empresas otorgar mejores condiciones de pago a sus clientes. Pero su core business no está apuntando al mismo nicho de mercado, sino que apuntan a ser masivos cuando la propuesta en este caso como aspecto distintivo es adaptarse a las necesidades de optimizar espacios sin perder la forma. No solo se busca que el mueble sea funcional, se busca también que sea multifuncional.

Este último punto va de la mano con las ventajas del conocimiento del mercado y la expertise en la fabricación. Esta es muy importante y radica en el conocimiento y tratamiento de los insumos, donde se debe contar con personal idóneo que sepa trabajar la materia prima. Por otro lado, los diseños frescos y acorde al gusto del consumidor es factor fundamental en la toma de decisiones.

2.3 Clientes

Los consumidores a los que busca llegar este proyecto son hombres y mujeres, con residencia en la región metropolitana, entre los 25 y 60 años, habitan solos, con su pareja o son padres de familia, y viven en casas de menos de 70 mt² o departamentos de menos de 50mts². Pueden pertenecer a cualquiera de los estratos socio-económicos C1a, C1b, C2, C3. Con ingresos mensuales entre \$500.000 a \$2.000.000 (dependiendo del ciclo de vida en el que se encuentren) (Ver Anexo II.3.a Distribución socioeconómica).

Se habla de Consumidor y no de cliente porque es el que tiene el poder de definición y aceptación de los argumentos o razones de compra. Es a quién se va a orientar las comunicaciones de marketing para lograr su convencimiento y sobre el que se va a desarrollar los argumentos que logren posicionar el producto.

También existe una figura muy importante del influenciador. El fin principal que se tendrá con los influenciadores, es que entreguen información de los productos y la compartan, recomendando la utilización y sus beneficios (ver Anexo II.3.b Influenciadores)

Para este mercado los influenciadores identificados son:

- Diseñadores de Decoración de Interiores
- Columnistas y periodistas de revistas especializadas en Casa y Decoración
- Arquitectos y constructores que se dediquen a la ambientación y el diseño
- Canales Web - Podcast, donde youtubers dedicados al diseño y decoración marcan tendencia y son seguidos por miles de personas.

Según la encuesta realizada para este informe (ver Anexo I.b Levantamiento de las necesidades) más del 50% de las personas piensa que el mobiliario no optimiza el espacio ocupado, y los atributos más influyentes en la decisión de compra es la exclusividad, la multifuncionalidad y el estilo y diseño del mismo.

Por lo general buscan desde el “dolor”, desde la necesidad de optimizar espacios en cualquiera de sus habitaciones, debido a que el mobiliario referente no es utilizado de forma continua.

El perfil de consumidores para este tipo de producto trabaja de lunes a viernes y sobre todo, los fines de semana, tienen reuniones en sus hogares con amigos o familiares, por lo que buscan optimizar los espacios comunes y habitaciones de sus hogares, para recibir a sus invitados, sin perder el diseño y el estilo que los represente, es por eso que su mobiliario, tiende ser más funcional los días de semana, debido a que la interacción con los espacios comunes es menor, a diferencia de los días en el que tienen invitados o reuniones.

Son **personas sociables**, que buscan que su hogar los represente, que sea una extensión de su personalidad, por lo mismo tienen gustos muy definidos a la hora de elegir colores y formas para su decoración. Les gusta que los espacios en los que habitan hablen por ellos, pero a la vez, tienen el problema de que el diseño del mobiliario no calza con su estilo de vida, debido a que terminan quitándole metros cuadrados útiles en caso que no estén siendo utilizados. Están muy conectados a su grupo cercano de amigos o familiares, por lo que la mayoría pasa mucho tiempo en las redes sociales.

Son **personas innovadoras**, no le temen al cambio, ni a la tecnología, sin tener que ser fanático de necesariamente de esta última, por lo general tendrán el último celular, o su

versión anterior, para satisfacer sus necesidades de conectividad y funcionamiento. Quieren destacarse dentro del grupo, diferenciarse.

Son personas con habilidades blandas muy desarrolladas, las cuales gustan, tanto de la experiencia de uso del producto, como también del proceso de compra, incluyendo el despacho, el desembalaje y el armado del producto. No sólo buscan un producto, sino también un asesoramiento en el proceso de compra.

Buscan pertenecer a un grupo en particular y sentirse representado por marcas frescas, que comparta sus valores y no necesariamente sean grandes marcas o tradicionales, pero sí deben ser cercanas, con las cuales pueda interactuar, por lo que el mensaje que esta (la marca) da a la sociedad es muy importante para ellos, ya que los representará tanto dentro como fuera de su hogar. (Ver Anexo I.b Levantamiento de necesidad y Anexo II.3.c Presentación JMV Chile 3D)

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

La propuesta de valor que la empresa ofrece se basa en la necesidad de la gente en la optimización de espacio en su casa habitación o departamento. Esto desemboca en que esta necesidad no es resuelta por el mobiliario actual ya que no existe una oferta que presente al menos estos tres atributos: Estilo y Diseño, Multifuncionalidad y Exclusividad. En concreto se ofrece la fabricación y comercialización de mobiliario multifuncional con un estilo y diseño customizado (a medida), que le permita al usuario optimizar los espacios utilizados por el mobiliario en sí.

Para el diseño se utilizan materiales moldeables como la madera, que además de permitir trabajarla de varias maneras, también permite utilizar distintas pinturas o agregados como vidrio o el hierro por ejemplo.

Un ejemplo de esto puede ser una mesa pequeña, empotrada en uno de los muros de la cocina, que se pueda levantar contra la muralla y se convierta en un cuadro, una pizarra o en un espejo.

Dentro del slogan “Muebles que devuelven espacio” lo que se busca transmitir al cliente y en consecuencia que el cliente reciba como beneficio es, recuperar el espacio utilizado por el mobiliario en el momento que no se esté utilizando, entregando una solución con un

diseño y estilo acorde a sus gustos y preferencias. De esta manera, el cliente estará contenido bajo una experiencia de compra basada en los tres atributos que agregan valor al producto:

El estilo y diseño exclusivo, basados en diseños frescos y actuales que el cliente valora. Muebles **que se adapten** a las necesidades de optimizar el espacio sin perder la forma. Considerando en esta instancia al asesoramiento como el momento en el que el cliente describe su necesidad y espacio y se le puede ofrecer el producto adaptándolo a las medidas que él necesita.

No sólo se busca que el mueble sea funcional, se busca **que sea multifuncional**. Esto significa que de sus posiciones de armado, mantenga (no pierda) la funcionalidad, lo que lo hará “dos veces bueno”.

Menos cantidad de muebles sin perder funcionalidad y ganando espacio. Esto es considerado valor agregado al cliente que se traduce en beneficios que hoy no tiene y espera recibir. *Ver Anexo 3.1 Canvas Modelo de Negocio*

Para la estrategia de comercialización, para diferenciarse, se espera atraer al cliente haciendo que +Util se convierta en una “LoveMark” para los consumidores. Esto se hará no sólo con mensajes, sino con acciones comerciales y comunicacionales, que representen y generen confianza, transparencia y respeto por los consumidores. Para lograr esto, el mensaje, se alinearé con crear un vínculo emocional entre la marca y los consumidores, sin temor a ser evaluados, reconociendo errores en caso que existan, evitando el uso de falsos estereotipos, mentiras o promesas incumplidas. Según el estudio realizado por Chile3D el 2016 (Anexo II.3.c Presentación JMV Chile 3D), sobre el estilo de vida de los consumidores y la relación con las marcas, las grandes marcas están cayendo en una crisis de confianza por los consumidores, Starbucks fue superado por Juan Valdez por primera vez en la historia (en Chile), lo que demuestra que el consumidor premia a las marcas más cercanas a sus estilos de vida.

Las acciones comerciales y comunicacionales serán a través de:

- *Redes Sociales como Youtube, Facebook, Twitter, Pinterest e Instagram.*
- *Página web www.mueblesmasutiles.cl*
- *Influenciadores como diseñadores, editores de revistas especializadas, etc.*
- *En una segunda etapa en Showroom y degustación*

La empresa se basa en cuatro pilares fundamentales, los cuales le permiten, no sólo crear una ventaja competitiva en el mercado, sino que fidelizar y cautivar potenciales compradores, además de acercarla a la comunidad en la que está inmersa, permitiéndole conocer de mejor forma sus potenciales clientes, y poder entregarles soluciones sustentables al problema de espacio en sus habitaciones y hogares. Estos cuatro pilares son: I+D, Diseño y producción, BI y Marketing y Comunicaciones.

El Departamento de *Investigación y Desarrollo*, liderado por diseñadores industriales, quienes están a cargo de lograr la multifuncionalidad del producto, cumpliendo con los estándares ergonómicos, de seguridad y calidad de los mismos, son los encargados de lograr la multifuncionalidad del mueble y velar que la transformación del producto cumpla con los requisitos de tendencias de mercado, utilidad y firmeza exigidos.

El otro aspecto fundamental del negocio es el departamento de *Diseño y Producción*, quien vela por cumplir con que, lo que el departamento de I+D ha ideado, sea atractivo al consumidor, en colores, formas, tendencias, como también mantener el costo del producto a raya y dentro de los márgenes esperados, para poder llegar a un precio competitivo en el mercado. Su foco es optimizar el uso de los recursos y materias primas, sin perder la estética del producto.

Los otros dos pilares de la empresa, *Business Intelligence* y el departamento de *Marketing y Comunicaciones*, son los encargados de alimentar de información, tanto a la empresa, como al mercado. En este aspecto, BI es el responsable por conocer, tanto a potenciales consumidores, como la cartera interna de la organización. Para ello se basa en los sistemas de información y relacionamiento de clientes, como también gestiona las bases de datos con información relevante, con el fin de lograr reglas de negocios y apoyar a Marketing y Comunicaciones. Esta área, BI, es la encargada de alimentar e informar las tendencias y gustos de nuestros consumidores, poder diferenciarlos y entender sus gustos y preferencias. Por último, con el fin de atraer a los consumidores, Marketing y Comunicaciones elabora el mensaje, buscando cercanía con el mercado, busca crear instancias en las que el consumidor pueda acercarse a la oferta y la organización misma. Este último departamento vela por que el discurso y mensaje de la propuesta se cumpla, tanto en el showroom, como en los distintos canales digitales. También se encarga de crear

estrategias para interactuar con las comunidades en las cuales el negocio esté inmerso, trabajar con influenciadores, y lograr una conexión con el consumidor.

3.2 Descripción de la empresa

La empresa está organizada en tres áreas principales que son Administración y Finanzas; Operaciones y Ventas.

Administración y finanzas: Encargados del funcionamiento de la organización como tal, preocupado de la rentabilidad del negocio y el futuro de la empresa. En un principio estará compuesta por una sola persona administrativa que será encargada del pago de remuneraciones, llevar los libros contables, pago de proveedores y obligaciones de la compañía, proyectar el crecimiento, hacer control de gestión, tareas legales, inscripciones de marcas, gestión de patentes de diseño, entre otros. Tendrá una fuerte interacción con el estudio contable que asesorará a la empresa en estas áreas. Se ubicará geográficamente dentro del predio arrendado para la fabricación de los muebles con un espacio destinado de 20m².

En el cuarto año se incorpora un administrativo adicional que se ubicará en el showroom. Esta área se espera que al final del 5to período pueda dividirse en; Gerencia General, Finanzas y Contabilidad y Gestión de Capital Humano.

Operaciones: Encargados de la materialización del producto, es el área de producción. En un principio, el área estará compuesta por un Diseñador que será encargado del diseño de los muebles y el abastecimiento de los insumos para la fabricación. También contará con un Técnico que se encargará del corte, pulido, armado y pintado de los muebles. El Diseñador tendrá una participación activa como guía y de ayuda de esta persona en el primer año. Se contará con un área libre de 150m² con el equipamiento necesario (Ver Anexo I.d Tamaño de Mercado - Cuadro Equipamiento).

En el segundo año, para acompañar el crecimiento esperado, se incorporará un segundo Técnico y el Jefe de taller que se encargará del abastecimiento y coordinación de ambos Técnicos para permitir al Diseñador mayor foco en nuevos diseños y mejora en utilización de materiales.

Esto permitirá ganar productividad y eficiencia en el proceso para poder elaborar la cantidad esperada para este período (Ver Anexo III.2.Descripción de la empresa por periodos).

En el tercer año, se contará con un predio adicional de 150m² que acompañará el crecimiento en producción y maquinaria adicional. Dentro de estas se encuentra la compra de una cortadora mucho más robusta que permite mayor eficiencia y productividad.

En el cuarto año, se incorporará un tercer Técnico al equipo.

Ventas: Encargados de la comercialización, *Business Intelligence, Marketing y Comunicaciones*, son los encargados de alimentar de información, tanto a la empresa, como al mercado. En una primera fase se contará con una sola persona y en el tercer año se incorporará un segundo integrante. Además en la primera etapa será a través del trabajo en medios digitales (Addwords, página web, etc.) y a partir del cuarto año se abrirán las puertas de un showroom de 50m² donde mantendrán contacto con el público en general que ingrese al local.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Para la estrategia de crecimiento se consideran las siguientes variables que tienen o tendrán un impacto clave en el segmento de mercado donde la empresa fabrica y comercializa sus productos:

Tendencias

Tendencia Mobiliaria: Según el levantamiento y la investigación realizada a la oferta de mobiliario en la RM se observa:

Diseño y color de materiales: Muebles con estilo natural, conocido como Ecofriendly (amigoso con la naturaleza en la que se inspira y respetuoso con materiales, diseños y formas de producción) Un estilo tanto urbano, como campestre y la de plantas de interior y exterior de los hogares, lo que representa un estilo de vida sencillo y simple, que se va actualizando e inventando cada día. Mobiliario suavizado por la introducción de toques de color sencillo, lineal y minimalista.

Estilos: Retro (No barroco). Muebles de diseño retro, en líneas rectas y de madera. También a nivel de diseño se da mucho la oferta de sofás inspirados en las líneas de los cincuenta y sesenta, reproducen o versionan sillones y asientos de algunos diseñadores daneses de estos últimos años, aunque incorporan los colores del momento, combinando perfectamente con muebles de maderas naturales.

Diseños personalizados. Las personas cada día más se quieren diferenciar y representar un estilo propio. Diseños actuales y hechos a medida para el comprador. Trabajados a mano.

Tendencia inmobiliaria: Los departamentos cada vez son más pequeños, se visualiza en el mercado inmobiliario que los metros cuadrados útiles de los departamentos y casas construidas se han reducido con el fin de construir mayor número de edificaciones en menos metros cuadrados, además el precio del metro cuadrado se ha incrementado dentro de los últimos años, lo que hace que el consumidor no pueda acceder a departamentos con mayor superficie. (Ver Anexo I.a Informe CChC pág. 27).

Esta tendencia se ha mantenido en el tiempo durante los últimos años, y por el estilo de crecimiento de la región, es de esperar que se mantenga o se acreciente.

Tendencias de los competidores: Existe una pequeña inclinación a incorporar este tipo de mobiliario en exhibición, pero todavía no está completamente explotado en los catálogos de productos, por lo que no hay una clara definición de algún competidor directo en la industria y los que existen, este tipo de mobiliario no es su core business.

Tamaño de Mercado

En base a un análisis propio, se ha realizado una estimación del tamaño de mercado que permite arribar a la siguiente conclusión:

En primer lugar, considerando las entrevistas presenciales³ y la encuesta web⁴ se establece que el nicho de mercado a considerar, está determinado por hombres y mujeres, mayores de 25 años, que residen en la Región Metropolitana y viven en casas de menos de 70m² y departamentos de menos de 50m² de 1 o 2 dormitorios. Independientemente de la comuna. El tamaño de Mercado para este tipo de viviendas es de aproximadamente 1 millón (ver cuadro):

Anexo I.d - Tamaño de Mercado

1 Número de hogares en la Región Metropolitana ¹		2,113,401	
2 Numero de Departamentos en Santiago ²		727,010	34%
3 Número de Casas en Santiago		1,386,391	66%
4 Número de Departamentos de menos de 50m ²	54%	392,585 (2*4)	ver Anexo I.a página 12
5 Número de casas de menos de 70m ²	43%	596,148 (3*5)	ver Anexo I.a página 17
6 Tamaño de Mercado en Número de Viviendas		988,734 (4+5)	

³ Anexo I.1.d Entrevista para investigación de mercado

⁴ Anexo I.b Levantamiento Necesidad - Encuesta Web

1. Compendio Estadístico INE 2015 - Página 247 Tabla Estadística de Distribución - Anexo II.1.c
 2. Observatorio Habitacional (MINVU) 2002 + ANEXO I.a Informe CChC. Estudio Cámara Chilena de la Construcción (CCHC) 2016: Mercado Inmobiliario - Página 4
- Fuente: Desarrollo propio

Una vez obtenido el número de viviendas, se determina el mercado objetivo por estrato social (C1A, C1B, C2 y C3) y su distribución junto con el promedio de ingreso mensual por estrato. Además se tiene en cuenta el gasto por hogar para arreglos en la casa según la Nueva Canasta IPC: 1,24035% y se aplica el porcentaje de intención de compra de un 61% (Ver Anexo II.1.d Entrevista para investigación de mercado - Encuesta presencial - Página 3 - pregunta 3).

9 Gasto del Hogar para Arreglos de la casa (Subclase muebles)		1.24035%		ver Anexo 5a.4 Nueva Canasta IPC - División 5.1.1.1	
Mercado Objetivo por estrato social ^a	Distribución Socioeconómica de Hogares (a)	Ingreso Mensual Promedio por Hogar (b)	Porcentaje Intención de Compra (c) ¹	Tamaño de Mercado en CLP por Estrato (d)=(a)* (b)* (c)	
10 Tamaño Total de Personas Estrato C1A	4.2%	\$ 2,070,000	61%	\$ 650,388,691	
11 Tamaño Total de Personas Estrato C1B	8.9%	\$ 1,374,000		\$ 914,808,276	
12 Tamaño Total de Personas Estrato C2	17.9%	\$ 810,000		\$ 1,084,654,433	
13 Tamaño Total de Personas Estrato C3	29.1%	\$ 503,000		\$ 1,095,000,505	
14 Total de tamaño de mercado Mensual	60.1%			\$ 3,744,851,905	

Fuente: Desarrollo propio

Este producto arroja el tamaño de mercado mensual que considera el 60,1% de los estratos sociales. Para anualizarlo, solo basta multiplicarlo por los 12 meses lo que significa un **Tamaño de Mercado Anual de \$ 44.938 millones** (ver Anexo I.d - Tamaño de mercado - punto 15).

15 Total Tamaño de Mercado Anual	12	\$44.938.222.862	(14* 12 meses)
----------------------------------	----	------------------	----------------

Fuente: Desarrollo propio

Escalabilidad

Para el primer año, se considera un primer semestre de “establecimiento de marca” y preparación de la operación, buscando alcanzar una **venta anual estimada de \$43.5 millones** (Ver Cuadro Crecimiento - Año 1)

Para esto se tiene en cuenta:

- el ciclo administrativo para comenzar a operar;
- el posicionamiento de marca;

- atraer a los clientes a través de las redes.

La estimación de venta anual se sustenta en la comercialización de muebles multifuncionales por un valor promedio de \$150mil, basados en el mix de productos ofrecidos (ver Anexo 4.4 Mix de productos) y una venta promedio en 290 unidades para el primer año. Este valor de mercado sigue una estrategia de diferenciación ya que el gasto promedio por hogar según el estudio de la CCS sobre las tendencias del Retail, es de \$55mil por hogar por mes (Ver Anexo III.3.a Tendencias del Retail pág. 63 y Nota 3.3 Gastos familiares - El Mercurio)

Considerando que el tamaño del mercado anual es de aprox. \$45.000 millones, se alcanzará una participación de mercado para el primer año del 0.10%. Para el siguiente año se proyecta triplicar la producción y venta y por ende tomar un 0.37% de la participación de mercado. Esto significa un crecimiento del año 1 al año 2 de 278% y un incremento en unidades de 350 a 1100.

Además se tiene en cuenta una tendencia de crecimiento de mercado del 1% según la Proyección Crecimiento de Hogares - MINVU. Ver cuadro Crecimiento.

Tabla de Crecimiento

Participación de Mercado	Total Tamaño de Mercado (e)= (15)	Tendencia de Crecimiento del Mercado (f) ⁵	Ingresos (g)	Participación de Mercado (h)= (g/e)	Crecimiento	Tasa anual de crecimiento compuesto
Año 1	44,938,222,862	1%	\$ 43,500,000	0.10%	0.00%	
Año 2	45,387,605,091	1%	\$ 166,270,778	0.37%	278.45%	
Año 3	45,841,481,142	1%	\$ 259,674,019	0.57%	54.63%	59%
Año 4	46,299,895,953	1%	\$ 378,897,476	0.82%	44.47%	
Año 5	46,762,894,912	1%	\$ 437,413,231	0.94%	14.30%	

5. Anexo 5.A.5 Proyección Crecimiento Hogares - MINVU

Fuente: Desarrollo propio

Con este crecimiento prudente y una participación de mercado bien conservadora, el Plan de Negocios comienza a ser rentable a partir del segundo año y a recuperar la inversión a partir del cuarto donde se evaluará si se mantiene la participación en niveles austeros o se pasa a una 2da fase de inversión a partir del sexto año para ganar mayor participación de mercado acompañado del crecimiento de la estructura de la empresa.

3.4 RSE y sustentabilidad

La empresa, al fabricar y comercializar muebles multifuncionales, tendrá un rol clave en la promoción del cambio social, de manera de agregar valor a la comunidad realizando un

aporte diferenciado. Esto basado principalmente en el espacio que devuelve el mobiliario multifuncional y que le permitirá a las personas disfrutar nuevamente de su hogar.

El capital social de la organización se verá incrementado y potenciado por el efecto expansivo de la comunicación hacia el público. Como un eslabón de la sociedad: se espera atraer al cliente haciendo que +Util se convierta en una “LoveMark” para los consumidores. Esto se hará no sólo con mensajes, sino con acciones comerciales y comunicacionales, que representen y generen confianza, transparencia y respeto por los consumidores. Para lograr esto, el mensaje, se alinearán con crear un vínculo emocional entre la marca y los consumidores, sin temor a ser evaluados, reconociendo errores en caso que existan, evitando el uso de falsos estereotipos, mentiras o promesas incumplidas.

La contribución ética al ecosistema social, una propuesta de valor diferenciada y la búsqueda de mejores resultados con la incorporación de maquinaria con mayor tecnología, consolidará el liderazgo de la empresa y profundizará la sustentabilidad de la misma.

Se establecen directrices para el Plan de Responsabilidad Empresarial:

- Valores y Transparencia
- Proveedores y Consumidores
- Comunidad, Gobierno y Sociedad
- Personal Interno
- Medio Ambiente
- Código de Ética

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

1. Llegar a ser, dentro de 5 años, una marca reconocida en la industria, con una tasa de crecimiento promedio por período al menos del 50% en ventas.
2. Lograr una penetración de mercado del 0,10% para el primer año y para el quinto año capturar el 1% del mercado.
3. Lograr un universo de seguidores y suscriptores en redes sociales (Facebook, Pinterest, Instagram, Twitter, YouTube) sobre 62.400 el primer año, sobre 93.600 el segundo, sobre 130.400 el tercero y sobre 142.000 al cuarto año.
4. Lograr una tasa de conversión mensual sobre el 0,98% para cada red social.

5. Lograr una tasa de visitas, por google adwords del 9% mensual por campaña.
6. Lograr un flujo al sitio web www.mueblesmasutiles.cl sobre 3.000 visitas únicas mensuales el primer año, sobre 6.100 visitas únicas mensuales el segundo, sobre 9.200 visitas únicas mensuales el tercero, sobre 12.800 visitas únicas mensuales el cuarto y aumentarlo al quinto año a 13.900 vistas únicas mensuales.
7. Lograr un porcentaje de conversión de leads sobre el 1,5% mensual.
8. Lograr un ingreso promedio por lead sobre los \$150.000 mensual para el año uno, los \$156.000 para el año dos, \$162.000 para el año tres, \$169.000 para el año cuatro y \$176.000 para el año cinco.

4.2 Estrategia de segmentación

Los esfuerzos de las actividades de marketing, mensajes y campañas estarán diferenciadas por estilo de vida del público objetivo. Es por eso que se identifican tres mensajes distintos, para tres subgrupos dentro de la segmentación explicada anteriormente, según los estilos de vida de los mismos, con el fin de que el consumidor se proyecte en las imágenes, gráficas y mensajes del mismo, como también en los estilos de vidas presentados, identificando que el producto logra solucionar un problema en particular, como el ahorro de tiempo, la optimización de espacios o la multitarea del ambiente. Cada uno de estos mensajes estarán destinados a un subgrupo de consumidores en particular, dentro de la segmentación del proyecto. La segmentación de estos mensajes se basará en el estilo de vida que tenga el consumidor y usuario final. De esta forma la segmentación del mensaje se realizará por:

1. Hombres y mujeres que residen dentro de la región metropolitana y habitan solos en sus hogares.
2. Hombres y mujeres, que residen dentro de la región metropolitana y habitan con su pareja en sus hogares.
3. Hombre y mujeres, que residen en la región metropolitana y que habitan con familia en sus hogares.

Basado en la segmentación anterior, tendremos los siguientes tipos de mensajes:

1. **Que permita al usuario a realizar más de una tarea en la misma habitación.** En la actualidad los espacios de las habitaciones a las que apunta la segmentación de este

proyecto son más reducidos y unificados, permitiendo a la persona realizar múltiples actividades en un mismo ambiente como trabajar, reunirse con amigos, cocinar, etc. Este tipo de mensaje apuntará principalmente a hombres y mujeres con residencia en la región metropolitana que habitan solos.

2. **Que permita al usuario disfrutar de su hogar.** Este tipo de mensaje se basará principalmente en el espacio que devuelve el mobiliario multifuncional y que le permitirá disfrutar nuevamente de esos ambientes que antes no se utilizaban, y que gracias a la optimización de espacios entregada por el producto podrán disfrutar nuevamente. Este mensaje está pensado principalmente para hombres y mujeres con residencia en la región metropolitana que habitan en pareja.

3. **Ahorre tiempo y evite esfuerzos.** Entregar más tiempo para disfrutar la familia, evitar esfuerzos a la hora de ordenar, mensajes funcionales y muy directos, principalmente para hombres y mujeres con residencia en la región metropolitana que habitan con familia.

4.3 Estrategia de producto

Ver Anexo IV.3 Descripción del producto “Mesa de centro” para descripción gráfica.

El mobiliario a fabricar y comercializar son muebles multifuncionales, que permitan organizar y liberar espacios, privilegiando el tránsito, en ambientes, dentro y fuera del hogar, al no ser habitados, como también distribuir y optimizar el uso de los mismos, al momento de que una o más personas quieran realizar cualquier actividad dentro de los distintas habitaciones. Esto siempre manteniendo una funcionalidad particular que entregue estilo y diseño a los distintos sectores de la habitación. Esta característica de multifuncionalidad busca sorprender al consumidor al momento de su transformación y uso, presentando funcionalidades que, a simple vista, no podrán ser reconocidas, como un escritorio el cual se transforme en una cama, sin tener que retirar lo que esté sobre la mesa en ese instante, o un cuadro que se transforme en mesa con un simple movimiento, de forma de hacer del producto más atractivo que el resto del mercado.

El producto principalmente estará elaborado con madera, el cual dará un carácter de nobleza, calidad y estilo al mobiliario en general. Enchapados en distintos tipos, permitirán jugar con iluminaciones, colores y estilos de la habitación, sin perder la personalidad del consumidor. El diseño se basa principalmente en conceptos minimalistas, simples, lineales

y urbanos, lo que permitirá una combinación más fácil con otros mobiliarios de la marca, como también con mobiliario que pueda tener el consumidor. Dependiendo de su categoría podrá tener colores, enchapes y otros accesorios para definir un estilo único, que sea una extensión del propio estilo de vida de los clientes. Esto se complementará con herrajes y funciones que permitirán la multifuncionalidad y el fácil uso del producto al momento de sus distintas transformaciones, entre estos mecanismos encontraremos rieles, pequeños brazos hidráulicos, rodamientos y otros, los cuales estarán escondidos a la simple vista del producto, y que permitan, que la experiencia de uso del mismo sea más placentera y evite la frustración al momento de sus transformaciones. Por último, para mejor comodidad presentan cojines de espuma, y tapizados de telas estampadas y listas que, nuevamente, representen el estilo del consumidor.

Debido a que este tipo de muebles estarán en constante interacción con el usuario, la elaboración y diseño del producto se regirá bajo los siguientes argumentos:

4.3.1 Atributos funcionales o de uso: Estos atributos presentan la funcionalidad del producto, dentro de la interacción producto-usuario. Para que el consumidor se sienta atraído, hay que cumplir ciertos estándares, para que la experiencia de uso sea óptima y placentera. Es por eso que el mobiliario propuesto tendrá los siguientes atributos:

Conveniencia Óptima: El comportamiento del producto en cuanto a su relación con el usuario. El mobiliario propuesto asegura su funcionamiento durante su vida útil, y dentro de los ambientes a los que está destinado, resaltando los estándares de calidad de sus componentes y especificaciones técnicas según su adecuado uso.

Seguridad el producto: No debe entrañar riesgos para el usuario. El mobiliario no presenta riesgos asociados, como puntas filosas, astillados o cualquier características que podrían llevar a lesionar al consumidor al momento de usar cualquiera de los productos. De esta forma, el acabado final, como esquinas, superficies, uniones y mecanismos están perfectamente lijados, barnizados, enchapados y cubiertos, evitando ángulos rectos filosos o astillados que reflejen un peligro para los distintos usuarios, sobre todo niños, que pudieran utilizar el producto final.

Mantenimiento: Los cuidados que el usuario deberá brindar o tener con el producto, serán mínimos, dado que todos los muebles son trabajados con maderas procesadas, y selladas con el fin de no realizar mayor mantención al mismo, más que seguir instrucciones de

instalación, según la habitación o ambiente al que estén destinados, Para ellos cada modelo tendrá una especificación sobre el ambiente (interior, exterior, servicios, logia, etc.) en el que debe estar, según las condiciones ambientales que pueda soportar el mobiliario.

Manipulación: La adecuada relación producto usuario, en cuanto a su biomecánica. Este punto es muy relevante y uno de las características esenciales del mismo, para poder ser atractivo al ojo del consumidor. La manipulación y biomecánica del mobiliario estará pensada para el uso según sus características y ambientes a los que estén destinados. El funcionamiento de los mecanismos, será el óptimo, para que la experiencia de uso no se vea afectada, de esta forma la transformación de cada uno de los productos se realizará de forma fácil, segura, sin necesidad de tener una fuerza especial al momento de utilizarlos. Los cambios de estados se realizan bajo mecanismos y rodajes especiales para que no evitar fricción o la necesidad de más de un usuario al momento de su transformación.

Antropometría: La adecuada relación dimensional entre el producto y el usuario. Otra de las características esenciales del mobiliario es su relación antropomórfica con el usuario. Para ellos se utilizan estudios antropométricos sobre el usuario final, basados en información levantada por instituciones especializadas.

Ergonomía: La óptima adecuación entre un producto y el usuario en cuanto a los límites de ruido, temperatura, iluminación, fatiga, peso, baricentro, vibración, palancas, etc. Esta característica permite al mobiliario ser cómodo para el usuario. Que insiste a su uso en todas sus formas, como también en la durabilidad y firmeza al momento de su transformación.

Percepción: La adecuada captación del producto o sus componentes por el usuario. Si bien es una característica subjetiva, permite al usuario a entender y reconocer el mobiliario en todas sus formas, en cualquiera de sus transformaciones. Este atributo permite que el consumidor que, por ejemplo, busca una mesa, reconozca una mesa al momento de ver el mobiliario en esa forma y no otra cosa, lo que entrega confianza al momento de realizar la búsqueda y finalmente la compra del producto.

Transportación: Fácil cambio de ubicación de un producto. Otro punto muy importante, que no abarca a todos los modelos, debido a que existen modelos que son fijos de posición, si es importante en aquellos que puedan ser transportados al momento de su transformación. La transportación fácil y segura del mobiliario, entrega versatilidad al mismo, permitiendo

que este sea más atractivo al consumidor. La transportación del producto final es fácil y segura, evitando exigir al usuario de utilizar mayor fuerza mediante ruedas (en caso que corresponda) o que la estructura no sea pesada y provoque problemas de salud al usuario. *Mecanismos*: Principios que darán multifuncionalidad al producto. Para cumplir con el diferenciador mayor del producto, los mecanismos que permiten la multifuncionalidad del mobiliario serán siempre mecánicos, basados en la fuerza hombre, a diferencia de mecanismos automáticos basados en motores o mecanismos de combustión. Esto por un lado permite llegar a costos más bajos, y además permiten al usuario a interactuar con el mobiliario. Estos mecanismos como rieles, pequeños brazos hidráulicos, rodamientos y otros permiten que la experiencia de uso del producto sea más placentera y evita la frustración al momento de ser utilizado.

4.3.2 Atributos cualitativos. Atributos percibidos por el consumidor, hacen al producto más atractivo y apoyan la decisión de compra.

Confiabilidad. La confianza manifestada por el producto en el funcionamiento. Uno de los atributos destacados del producto es la confiabilidad que este entrega al consumidor. Debido a que son productos innovadores, el usuario puede tener desconfianza al momento de la decisión de compra. El funcionamiento del producto debe ser fácil, simple y rápida en cualquiera de sus demostraciones, como campañas de publicidad digital, videos de uso, showroom o interacciones sociales. Esta característica acerca más al consumidor, y aleja al producto de posibles substitutos o competencia.

Multifuncionalidad. La posibilidad de que el producto o componentes del mismo puedan desempeñar distintas funciones. Este atributo es la característica más relevante del producto, debido a que lo diferencia dentro del mercado del mobiliario en la región metropolitana. La multifuncionalidad permite no solo ser un mobiliario, si no que distintos mobiliario en sus distintas transformaciones. A diferencia de lo muebles plegables, que permiten guardar el mobiliario reduciendo el espacio, o los muebles funcionales, que permiten ser transportados de forma más fácil o los muebles a medida, el producto combina funciones, permitiendo que no solo sea un mobiliario fijo, ahorra espacios, y cambia de forma según su función, transformándose en dos o tres muebles, según la necesidad, pero utilizando el espacio de un solo mueble.

Resistencia. Los esfuerzos a soportar por el producto. Dependiendo de la finalidad del producto, su característica de resistencia será distinta. La resistencia exigida por una mesa, no es la misma que necesita una silla, una banca o una cama. Otro aspecto importante en este atributo es el ambiente donde desempeñará la función el mobiliario (interior o exterior). Es por eso que dependiendo del uso del mobiliario, este será más o menos resistente, pero siempre cumpliendo con lo necesario para que este atributo resalte. Es por eso que los diseños evitan tener superficies libres (sin soportes) sobre los 50 cm. o el ensambles de partes libres, además de estar debidamente probado en todas sus funciones, entregando el atributo de firmeza y resistencia que se necesita.

Usabilidad. Debe evitar esfuerzos mayores por el usuario. Este aspecto entregará una sensación de naturalidad al momento de la transformación del producto. Los cambios de estados no deberán ser forzados, sino de manera natural y simple, evitando un sobre esfuerzo por parte del usuario y dando un carácter de cercanía y sensación de confianza al momento de la transformación.

Acabado. Las técnicas específicas para proporcionar una apariencia final exterior al producto, sus componentes, o partes. El acabado cumple la función de ser atractivo a la vista del consumidor. Estos serán acabados enchapados, barnizados, lijados y pulidos, según el tipo y modelo que el consumidor esté buscando, como también el estilo al cual se quiera llegar, sin importar que este sea rústico o urbano, el acabado permite dar una presencia y una línea al mobiliario final que se busca.

Empaque. El medio por el cual se protege, dosifica, conserva y presenta el producto al consumidor. El empaque de los productos se realiza mediante plástico y cartón corrugado, con el fin de evitar daños del mismo al momento del traslado y recepción del cliente. Este empaquetado permite resguardar el producto, como también lo hace más fácil de manipular al momento del traslado.

4.3.3 Categorización de productos. Los productos son categorizados bajo dos conceptos, según el ambiente en el que se utilizarán o según la solución que le entrega al consumidor, permitiendo agruparlos por los distintos ambientes de los hogares o, para el cliente más funcional, para el problema que resuelve en la habitación.

4.3.3.1 Categorización de ambientes. Basado en la habitación y ambientes en el que el mobiliario podría ser utilizado, esta categorización permitirá que la búsqueda y elección del mobiliario sea más fácil para el consumidor.

Living/ Comedor/ Estar: el mobiliario perteneciente a esta categoría son diseñados con el objetivo de liberar y permitir el fácil tránsito del espacio común, al momento de no ser utilizado el ambiente y optimizar sus recursos en caso de tener invitados o ser habitado por uno o más personas. En la actualidad los espacios de las habitaciones a las que apunta la segmentación de este proyecto son más reducidos y unificados, permitiendo a la persona realizar múltiples actividades en un mismo ambiente como trabajar, reunirse con amigos, cocinar, etc. A causa de esto, el mobiliario debe acompañar y adaptarse a estos requerimientos, conservando el orden y la identidad de cada ambiente. Esta categoría busca sacar el mejor partido al espacio, a la luz y al color, entregando así la mejor distribución y una iluminación creativa al ambiente. Aquí entran productos como bibliotecas abiertas para dividir sin obstruir el paso de la luz por completo, de las cuales se puedan sacar sillas en caso de ser necesario, o mesas de centro de las cuales se pueden transformar en estaciones de trabajo en caso que se requiera, o sofás que se transformen en un set de living para recibir invitados y compartir un buen momento. En este caso, el diseño del mobiliario logra un ambiente relajado y de distensión, como también ordena y permite transitar con el fin de utilizar la habitación en su totalidad, reflejando un estilo de vida contemporáneo y urbano.

La oferta de materiales para la realización de los muebles es muy diversa, ya que utilizan telas de texturas suaves y naturales, estampadas o lisas, o simplemente fabricados de madera con enchapes naturales para la realización de las sillas, sofás y mesas, tanto de principales como auxiliares, mobiliario de decoración como espejos y cuadros estampados, bibliotecas, armarios y estanterías de pared o de separación.

Dormitorio: Este tipo de mobiliario está pensado en crear espacios de trabajo mediante escritorios como también entregar el confort y comodidad de una buena cama al momento de tomar la decisión de descansar. Este punto es muy importante, debido que el mobiliario descrito permite el cambio de estado, sin la necesidad de tener que ordenar o reacomodar el área de trabajo. Dentro del espacio de los dormitorios, podemos diferenciar dos sub

categorías, por un lado los dormitorios de matrimonio, y, por otro, los juveniles. Los primeros intentan crear un lugar acogedor donde poder relajarse y desconectar a través de diseños generalmente minimalistas. Los dormitorios juveniles o infantiles cubren las necesidades tanto de los más pequeños como de los adolescentes, para los que se intenta proporcionar soluciones nuevas y originales, colores llamativos y vivos, para espacio de niños, como también urbanos y más juveniles. Dentro de esta categoría se encuentran las camas abatibles, los escritorios y los armarios, que siguen el mismo estilo contemporáneo que ofrece la empresa. Este tipo de producto es menos transportable en el día a día, debido al gran tamaño del mismo.

Dichos muebles combinan la elegancia y flexibilidad requeridas en los dormitorios, y son fabricados con herrajes de última generación y madera.

Logia/ Servicios: Este tipo de mobiliario permite organizar de mejor forma las tareas del lavado y planchado en espacios reducidos, con el fin optimizar los espacios cuando estos no se estén utilizando, pero entregando comodidad al momento de lavar y planchar la ropa. El atributo clave de este tipo de mueble es la organización para sus dos estados. Mientras la habitación no se esté utilizando, permite guardar detergentes, suavizantes, planchas, como también separar la ropa sucia de la limpia, que ya fue lavada. En su segundo estado permite colgar la ropa de forma fácil a una altura más baja, elevando el colgador al momento de terminar la tarea, resistiendo el peso de la ropa mojada, y por último, el espacio de planchado permite ir acomodando la ropa al momento de planchar, como también desplegar tablas abatibles de planchado, todo bajo la premisa de la seguridad y firmeza que requiere esta labor. Son fabricados con herrajes de última generación y madera enchapada en terminaciones de melamina blancas opacas, lisas, con estilos minimalistas, fáciles de limpiar, en caso que se necesite, representando el orden que requiere esa habitación en particular.

Aire Libre/ Terrazas: Además del atributo de multifuncionalidad, este tipo de muebles es más resistente a las condiciones ambientales externas, humedad y agua, permitiendo ser utilizado en terrazas, piscinas, o cualquier lugar al aire libre. Con acabados más rústicos, encontraremos muebles como bancas abatibles que se transformen en mesas de picnic, Sitaliales o sofás, que se transformen en reposeras, mesas de centro que permitan ser

estaciones de trabajo o sillones que se transformen en juegos de terrazas. Su función es muy parecida a la categoría de living y comedor, busca privilegiar el espacio y el tránsito, al momento de no estar utilizando el ambiente y de optimizar y distribuir de forma correcta al momento de tener invitados o ser utilizado por una o más personas.

4.3.3.2 Categorización funcional: Esta categorización destaca atributos funcionales que se alinean con el estilo de vida de los consumidores y presentan una solución o característica en particular.

Que le permita disfrutar de su hogar: Esta categorización mostrará mobiliario que permita optimizar espacios comunes al momento de ser utilizados, proyectando el estilo de vida de los consumidores de relax y disfrutar los ambientes de mejor forma.

Que le permita ahorrar tiempo: Los muebles categorizados para ahorrar tiempo, están pensados en unir el mundo decorativo con el funcional, presentando mobiliarios fáciles de transformar, sin ser necesario tener que sacar decoraciones u objetos sobre ellos para cambiar de forma, permitiéndole ahorrar tiempo en orden y el espacio de un ambiente en particular.

Que permita realizar multitareas en la misma habitación: Esta categorización mostrará el mobiliario que permita realizar más de una tarea en una habitación en particular. De esta manera tendremos mesas de centro que se transformen en escritorios de trabajo o cuadros que se transformen en superficies utilizables para cocinar o trabajar.

4.4 Estrategia de Precio

4.4.1 Disposición a pagar. Debido a que los productos apuntan a hombres y mujeres, dentro de estratos socio económicos C1a, C1b, C2, con residencia en la región metropolitana, la estrategia de precio responderá a la estrategia de diferenciación a la cual está sometido el producto. El valor de oferta del producto busca diferenciarlo dentro del mercado, pero no ser su mayor atributo, es por eso que tendrá valores un poco más elevados que los sustitutos y competidores, pero no inalcanzable para el consumidor. Con esto se intenta evitar la comparación con otros productos similares y de baja calidad. La idea es resaltar el producto dentro de la oferta como más exclusivo, pero no de elite.

Basado en el gasto de los chilenos, según la canasta familiar 2015 desarrollada por el INE (Anexo 5.a.4 - página 6, Punto 5) y cruzada con el ingreso medio de los grupos

socioeconómicos a los que apuntan los productos, se buscó un valor sobre la media de los precios de la oferta, que pueda ser pagado por nuestro público objetivo, hasta en tres cuotas (no más de 200.000) y que sobrepasen los costos de fabricación y comercialización, lo que concuerda con lo levantado por la encuesta realizada sobre cuánto estaría dispuesto a pagar por un tipo de mueble similar. Que entregue un carácter de exclusividad, sin ser tema al momento de la compra. (Un valor muy elevado puede desincentivar el consumo, uno muy bajo, no entregar la confianza de calidad y caer en comparaciones).

4.4.2 Análisis de la competencia. Basado en el levantamiento de la industria, el valor promedio, por el mix de productos comercializados por la marca y presentado en el Anexo IV.4.a es de \$159.457, un 6,3% sobre el precio promedio del mix de productos presentado por la empresa (\$150.000 Precio Promedio Mix). Esto responde a la estrategia de diferenciación por el producto y no por el precio de los mismos. El valor se mantiene dentro de lo que cobra el mercado, pero al ser una marca no reconocida, se mantendrá siempre bajo el promedio de la industria, con el fin de que la comparación sea a favor de la marca. Con esto se espera potenciar el producto, ya que por el mismo precio de un mobiliario, el consumidor percibirá la compra de más de un producto (ya que los muebles son multifuncionales), apoyando aún más la estrategia de diferenciación propuesta.

4.5 Estrategia de Distribución

Debido a que el diferenciador del negocio es la transparencia y la cercanía a sus clientes, el canal de distribución será de forma directa, desde el mismo taller y con despacho a domicilio en caso que se requiera, permitiéndole acercarse al cliente al corazón del negocio, fidelizándolo aún más. La distribución se realizará con venta directa desde el mismo taller de trabajo mediante showrooms, o eventos en el mismo taller, y el despacho se tercerizará según los requerimientos de nuestros clientes y los productos, ya que por tamaño y complejidad, existirán algunos productos que deben ser trasladados por personal experto.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

Siguiendo con la línea de diferenciación y cercanía al consumidor, la estrategia comunicacional de la marca busca posicionarla en el corazón del cliente (fidelización). Para ello no solo se atacará el mercado con mensajes, sino con acciones comerciales y comunicacionales, que representen y generen confianza, transparencia y respeto por los

consumidores. El mensaje, se alinearé con crear un vínculo emocional entre la marca y los consumidores.

La venta del mobiliario se realizará como venta electrónica en nuestro sitio web corporativo, o venta directa en nuestro taller y showroom, para ello el relacionamiento con el cliente y la venta consultiva se realizará mediante redes sociales, correo y teléfono, respondiendo a reglas de negocios mediante gestión de bases de datos, como también eventos en el taller para potenciar ventas y mostrar los productos, además del showroom. Por lo mismo el “call to action” de toda nuestra comunicación digital será “*Visita nuestro taller. Ingresa a www.mueblesmasutiles.cl*”, lo que nos permitirá registrar y medir de mejor forma los esfuerzos de cada uno de los canales.

Inteligencia de Negocios: La gestión de la base de datos, entregada por el sitio web, redes sociales, y cualquier otro canal permitirá asociar reglas de negocio, utilizando estrategias de cross selling, up selling o fidelización, dentro de los mismos prospectos, junto con el mix de productos. De esta forma se implementarán estrategias de relacionamiento con los clientes, con el fin de poder tener estadísticas de compra, y entender de mejor forma cómo se relaciona con la empresa.

Adwords y Google Display: La gestión de Adwords y Google Display será parte fundamental del trabajo mensual, para poder lograr las tasas de conversión descritas anteriormente. Para ello, se realizarán revisiones semanales, quincenales y mensuales de los números, y el comportamiento de las campañas, con el fin de optimizarlas en menor tiempo. En específico, las campañas de Adwords, buscarán generar leads, que se conviertan finalmente en ventas para la empresa. Por el otro lado las campañas de display buscan potenciar la marca y posicionarla en el mercado de mejor forma.

Intervenciones Sociales: Se realizarán alianzas estratégicas con municipalidades (Vitacura, Las Condes, Providencia) y negocios locales, con el fin de dejar implementar alguno de nuestros productos, en parques, plazas y cafeterías. Lugares donde las personas puedan interactuar, de forma de hacer conocida la marca, y con el llamado a que nos sigan en las redes sociales o ingresen a nuestra página de internet.

Redes Sociales. Además del sitio web corporativo, www.mueblemasutiles.cl, se crearán páginas, cuentas y canales en Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, Youtube, las cuales se gestionarán a través de un CM (Community Manager), quien se registrará bajo la estrategia de crear marketing de contenido, con el fin de no vender directamente el producto, si no desarrollar conciencia, y mostrar el producto, evitando el marketing interruptivo y más hacia el marketing de permiso.

- Youtube y Canal Streaming: Canal de Diseño de Espacios Pequeños. Tutoriales y entrevistas a influenciadores. “Tutoriales de Diseño de Espacios pequeños” Estos tutoriales mostraran como se puede mejorar el diseño y la decoración mostrando el uso de nuestro mobiliario. La idea es comparar el mobiliario rígido, versus nuestros productos, con el fin de mostrar las ventajas de uso del mismo. “Entrevista con Influenciadores” Se invitará a influenciadores (Diseñadores, arquitectos, rostros de televisión), a diseñar espacios con nuestros productos, de forma de mostrar las características y ventajas del uso del mobiliario.
- Facebook y Twitter: Como son redes más inmediatas, serán destinadas a mostrar ofertas, hacer el llamado a conocernos, y poder responder a preguntas de cómo optimizar espacios utilizando nuestros productos. En especial Twitter, será un canal de ayuda para el fomentar el uso de nuestros productos.
- Pinterest e Instagram. Se utilizara de vitrina para los productos, con el llamado a que se contacten, de forma de crear una base de datos de potenciales clientes y compradores.
- Influenciadores: La gestión de influenciadores, como diseñadores, editores de revistas especializadas y otros, se realizará mediante muestras de los beneficios y características, que tienen para el consumidor, a través de notas en revistas especializadas y publireportajes de “Cómo optimizar el espacio, sin perder el diseño y la decoración”.
- Showroom y degustación. Se invitará a todos aquellos potenciales compradores y clientes a tardes de “Vino, Quesos y Diseño”, con el fin de atraer potenciales compradores al taller, mostrar la multifuncionalidad del mobiliario, y lograr que los leads que hayan llegado por los distintos canales de promoción, se concreten en una venta.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Basado en las estrategias y objetivos del plan de marketing, se espera poder empezar con una demanda de 350 productos en el primer año, y evolucionar a 2.500 unidades vendidas al finalizar el año 5to. Para ello, la dotación de personal de producción deberá ser 2 personas el primer año, 4, 4, 5 y 7 en los años posteriores como se explica en la tabla a continuación. Con esto se espera tener una participación de entre el 0,1 y 0,9% del mercado, dependiendo de los años y la demanda del mix de productos.

Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Seguidores en Redes Sociales					
Inicio	0	62.400	93.600	130.400	142.000
Término	62.400	93.600	130.400	142.000	142.000
Tasa de conversión redes sociales	9,80%	9,80%	9,80%	9,80%	9,80%
Visitas únicas sitio web (Mensual)	6.115	6.115	9.173	12.779	13.916
Total vistas únicas sitio Web	35.957	73.382	110.074	153.350	166.992
Tasa de conversión lead	0,98%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Total conversiones (Anual)	352	1.101	1.651	2.300	2.505
Cantidad de muebles a fabricar	352	1.101	1.651	2.300	2.505
Precio Promedio de Venta - Anexo 4.4 Mix productos	\$150.000	\$155.636	\$161.875	\$168.711	\$176.140
Cantidad de muebles a fabricar (Mensual)	59	92	138	192	209
Número de trabajadores (Operación)	2	4	4	5	5
Cantidad de muebles por trabajador (Mensual)	29	23	34	38	42
Cantidad de muebles por trabajador (Semanal)	7	6	8	9	10
Tamaño de mercado (\$)	44.938.222.862	45.387.605.091	45.841.481.142	46.299.895.953	46.762.894.912
Crecimiento de Mercado*	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Ingresos Totales	43.500.000	167.671.499	259.674.019	378.897.476	437.413.231
Participación de Mercado	0,10%	0,37%	0,57%	0,82%	0,94%

*Anexo 5.A.5 Proyección Crecimiento Hogares - MINVU

Fuente: Desarrollo propio

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El presupuesto de marketing del proyecto responde a la curva de demanda y crecimiento de la empresa. De esta forma en un inicio, cuando el crecimiento de la empresa es mayor, el porcentaje de inversión en marketing y publicidad también será mayor. De forma contrario, al estabilizarse las ventas y bajar la tasa de crecimiento, los porcentaje de crecimiento del presupuesto de marketing también se estabilizan, pasando de ser un 16.8% del ingreso, a un 5.5% en el quinto año como se ve en la siguiente tabla.

Presupuesto de Marketing y cronograma

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Seguidores en Redes Sociales	Inicio		0	62.400	93.600	130.400	142.000
	Término		62.400	93.600	130.400	142.000	142.000
Tasa de conversión redes sociales			9,80%	9,80%	9,80%	9,80%	9,80%
Visitas únicas sitio web (Mensual)			6.115	6.115	9.173	12.779	13.916
Total vistas únicas sitio Web			35.957	73.382	110.074	153.350	166.992
Tasa de conversión lead			0,98%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Total conversiones (Anual)			352	1.101	1.651	2.300	2.505
Cantidad de muebles a fabricar			352	1.101	1.651	2.300	2.505
Precio Promedio de Venta - Anexo 4.4 Mix productos			\$150.000	\$155.636	\$161.875	\$168.711	\$176.140
Total Marketing y Publicidad		2.000.000	7.300.000	19.300.000	24.330.288	23.949.279	23.949.279
Inversión en Medios digitales	Adwords (1)		\$1.800.000	\$2.700.000	\$3.761.538	\$4.096.154	\$4.096.154
	Sitio Web	\$2.000.000			\$2.000.000		
	Página web (Landing Page x 2)			\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000
	Display Google		\$3.000.000	\$4.500.000	\$5.062.500	\$5.568.750	\$5.568.750
	Anuncios Facebook		\$1.500.000	\$2.250.000	\$2.531.250	\$2.784.375	\$2.784.375
	Tutoriales (Canal Streaming)			\$50.000	\$75.000	\$100.000	\$100.000
	Capsulas de video			\$600.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000
Influenciadores y RRPP			\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	
Avisos Impresos	Revistas especializadas			\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000
	Especiales de Diseño (Diarios)			\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000
Relacionamiento y fidelización	Eventos de cliente		\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.250.000	\$1.500.000	\$1.500.000
	Intervenciones Sociales			\$1.000.000	\$1.250.000	\$1.500.000	\$1.500.000
Cantidad de muebles a fabricar (Mensual)			59	92	138	192	209
Número de trabajadores (Operación)			2	4	4	5	7
Cantidad de muebles por trabajador (Mensual)			29	23	34	38	30
Cantidad de muebles por trabajador (Semanal)			7	6	8	9	7
Ingresos Totales			43.500.000	167.671.499	259.674.019	378.897.476	437.413.231
Porcentaje de inversión en Marketing y Publicidad			16,78%	11,51%	9,37%	6,32%	5,48%
Precio de publicidad por producto			20.716	17.534	14.736	10.412	9.561

1. Inversión en Adwords basada en proyección de Google Keyword Planner

Fuente: Desarrollo propio

V. Plan de Operaciones

A continuación se resume el capítulo del Plan de Operaciones del proyecto. Para mayor detalle ver Parte II del Plan de Negocios.

La primera etapa del proyecto se basa en buscar, arrendar y remodelar el inmueble, con el fin de preparar los espacios para la fabricación de los distintos productos a comercializar. Aquí también se preparan las oficinas de los administrativos que trabajarán en conjunto a los operativos del proyecto. Una vez remodelado el espacio se procederá a la compra e instalación de la maquinaria necesaria para la producción.

La planta de fabricación se dividirá en distintas áreas con el fin de crear un flujo expedito de trabajo que permita realizar de forma más rápida y segura cada una de las tareas de producción. De esta forma se definen las siguientes áreas de trabajo en la planta: (*Ver Anexo V.1. Flujo de Comercial y de Operaciones*)

- Área de Almacenado de Materia Prima.
- Área de tratamiento de Tableros.
- Área de Lijado, Calibrado y armado previo.
- Área de Acabado.
- Área de Montaje y accesorios.
- Área de montaje final y embalaje.
- Almacenaje de productos terminados.

En una segunda etapa se comienza con el diseño, la fabricación y producción de los muebles multifuncionales, como también con los esfuerzos en los canales digitales para preparar la venta de los productos. En esta etapa se empieza fabricar el stock para las distintas vitrinas que fueron detalladas en el plan de marketing del proyecto.

A partir del año 2 el relacionamiento con influenciadores y RRPP son importantísimas, para poder lograr el salto de producción, y el incremento de las ventas.

El proyecto espera tener un crecimiento anual compuesto del 59%, observándose un peak el segundo año de un 278,54% (que se explica por el bajo nivel de ventas logrado el primer

año, por la puesta en marcha del proyecto). Para los periodos siguientes se esperan crecimientos del orden del 54%, 44% y 14% respectivamente para el año 3, 4 y 5.

Plazos y Gastos de Puesta en Marcha

Actividades de puesta en marcha	Meses			Total
	1	2	3	
Formación sociedad	600.000		300.000	900.000
Patente Municipal		400.000		400.000
Búsqueda, arriendo y comisión inmueble		1.369.095	456.365	1.825.460
Compra equipamiento Inversión - Anexo VII.2.b			4.650.000	4.650.000
Compra equipamiento Gasto - Anexo VII.2.b			370.000	370.000
Luz, gas, tel, Serv. 3ros, Seguros		100.000	200.000	300.000
Materiales de Oficina y Aseo		70.000	90.000	160.000
Selección y contratación de personal	770.000		1.668.333	2.438.333
Gastos en Personal	770.000	770.000	2.438.333	3.978.333
Gastos en Medios digitales			2.000.000	2.000.000
Marketing - Anexo 4.8			730.000	730.000
Total Gastos Puesta en Marcha	2.140.000	2.709.095	12.903.032	17.752.127

Fuente: Desarrollo propio

Sobre la dotación necesaria para llevar a cabo el proyecto se detalla a continuación según cada uno de los años:

AÑO 1

	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	OPERACIONES	VENTAS
CANTIDAD DE PERSONAS	1	2	1
CARGOS Y OBLIGACIONES	ADMINISTRATIVO (1): <ul style="list-style-type: none"> • RENTABILIDAD DEL NEGOCIO • CONTROL DE GESTIÓN • LIBROS CONTABLES • FACTURACIÓN • PAGO DE OBLIGACIONES, FINANCIERAS Y PROVEEDORES • PAGO DE REMUNERACIONES • TAREAS LEGALES • INSCRIPCIÓN DE MARCAS • GESTIÓN DE PATENTES DE DISEÑO • RELACIÓN DIRECTA CON ESTUDIO DE ASESORAMIENTO 	DISEÑADOR (1): <ul style="list-style-type: none"> • GESTIÓN DE MATERIA PRIMA (COMPRA) • INVENTARIO • PREVENCIÓN DE RIESGO • DISEÑO DEL PRODUCTO • DOCUMENTACIÓN DEL PRODUCTO (PLANOS Y PROCEDIMIENTOS) • ARMADO DEL PRODUCTO (FABRICACIÓN) TECNICO MUEBLÍSTA (1): <ul style="list-style-type: none"> • CORTE, PULIDO, PINTADO Y ARMADO DEL PRODUCTO (FABRICACIÓN) 	VENDEDOR (1): <ul style="list-style-type: none"> • GESTIÓN DE CANALES DIGITALES • GESTIÓN DE CLIENTES • INVESTIGACIÓN DE MERCADO • INVESTIGACIÓN DE TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA • APERTURA DE MERCADO • DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS (DESPACHO Y SEGUIMIENTO)

AÑO 2

	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	OPERACIONES	VENTAS
CANTIDAD DE PERSONAS	1	4	1
CARGOS Y OBLIGACIONES	ADMINISTRATIVO (1): <ul style="list-style-type: none"> • RENTABILIDAD DEL NEGOCIO • CONTROL DE GESTIÓN • LIBROS CONTABLES • FACTURACIÓN • PAGO DE OBLIGACIONES, FINANCIERAS Y PROVEEDORES • PAGO DE REMUNERACIONES • TAREAS LEGALES • INSCRIPCIÓN DE MARCAS • GESTIÓN DE PATENTES DE DISEÑO • RELACIÓN DIRECTA CON ESTUDIO DE ASESORAMIENTO 	DISEÑADOR (1): <ul style="list-style-type: none"> • DISEÑO DEL PRODUCTO • DOCUMENTACIÓN DEL PRODUCTO (PLANOS Y PROCEDIMIENTOS) • ARMADO DEL PRODUCTO TECNICO MUEBLÍSTA (2): <ul style="list-style-type: none"> • CORTE, PULIDO, PINTADO Y ARMADO DEL PRODUCTO (FABRICACIÓN) JEFE TALLER (1): <ul style="list-style-type: none"> • GESTIÓN DE MATERIA PRIMA (COMPRA) • INVENTARIO • PREVENCIÓN DE RIESGO • ARMADO DEL PRODUCTO 	VENDEDOR (1): <ul style="list-style-type: none"> • GESTIÓN DE CANALES DIGITALES • GESTIÓN DE CLIENTES • INVESTIGACIÓN DE MERCADO • INVESTIGACIÓN DE TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA • APERTURA DE MERCADO • DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS (DESPACHO Y SEGUIMIENTO)

AÑO 3

	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	OPERACIONES	VENTAS
CANTIDAD DE PERSONAS	1	4	2
CARGOS Y OBLIGACIONES	ADMINISTRATIVO (1): <ul style="list-style-type: none"> • RENTABILIDAD DEL NEGOCIO • CONTROL DE GESTIÓN • LIBROS CONTABLES • FACTURACIÓN • PAGO DE OBLIGACIONES, FINANCIERAS Y PROVEEDORES • PAGO DE REMUNERACIONES • TAREAS LEGALES • INSCRIPCIÓN DE MARCAS • GESTIÓN DE PATENTES DE DISEÑO • RELACIÓN DIRECTA CON ESTUDIO DE ASESORAMIENTO 	DISEÑADOR (1): <ul style="list-style-type: none"> • DISEÑO DEL PRODUCTO • DOCUMENTACIÓN DEL PRODUCTO (PLANOS Y PROCEDIMIENTOS) • ARMADO DEL PRODUCTO TECNICO MUEBLÍSTA (2): <ul style="list-style-type: none"> • CORTE, PULIDO, PINTADO Y ARMADO DEL PRODUCTO (FABRICACIÓN) JEFE TALLER (1): <ul style="list-style-type: none"> • GESTIÓN DE MATERIA PRIMA (COMPRA) • INVENTARIO • PREVENCIÓN DE RIESGO • ARMADO DEL PRODUCTO 	VENDEDOR (2): <ul style="list-style-type: none"> • GESTIÓN DE CANALES DIGITALES • GESTIÓN DE CLIENTES • INVESTIGACIÓN DE MERCADO • INVESTIGACIÓN DE TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA • APERTURA DE MERCADO • DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS (DESPACHO Y SEGUIMIENTO)

* COMPRA NUEVA MAQUINARIA, INCLUYENDO NUEVA CORTADORA CON MEJORES CARACTERÍSTICAS

* ARRIENDO SEGUNDO INMUEBLE PARA FABRICACIÓN

AÑO 4

	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	OPERACIONES	VENTAS
CANTIDAD DE PERSONAS	2	5	2
CARGOS Y OBLIGACIONES	<p>ADMINISTRATIVO 1 (1):</p> <ul style="list-style-type: none"> • RENTABILIDAD DEL NEGOCIO • CONTROL DE GESTIÓN • LIBROS CONTABLES • FACTURACIÓN • RELACIÓN DIRECTA CON ESTUDIO DE ASESORAMIENTO <p>ADMINISTRATIVO 2 (1):</p> <ul style="list-style-type: none"> • PAGO DE REMUNERACIONES • PAGO DE OBLIGACIONES, FINANCIERAS Y PROVEEDORES • TAREAS LEGALES • INSCRIPCIÓN DE MARCAS • GESTIÓN DE PATENTES DE DISEÑO • RELACIÓN DIRECTA CON ESTUDIO DE ASESORAMIENTO 	<p>DISEÑADOR (1):</p> <ul style="list-style-type: none"> • DISEÑO DEL PRODUCTO • DOCUMENTACIÓN DEL PRODUCTO (PLANOS Y PROCEDIMIENTOS) <p>TECNICO MUEBLISTA (3):</p> <ul style="list-style-type: none"> • CORTE, PULIDO, PINTADO Y ARMADO DEL PRODUCTO (FABRICACIÓN) <p>JEFE TALLER (1):</p> <ul style="list-style-type: none"> • GESTIÓN DE MATERIA PRIMA (COMPRA) • INVENTARIO • PREVENCIÓN DE RIESGO • ARMADO DEL PRODUCTO 	<p>VENDEDOR (2):</p> <ul style="list-style-type: none"> • GESTIÓN DE CANALES DIGITALES • GESTIÓN DE CLIENTES • INVESTIGACIÓN DE MERCADO • INVESTIGACIÓN DE TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA • APERTURA DE MERCADO • DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS (DESPACHO Y SEGUIMIENTO)

* NUEVO SHOWROOM DE 50M2 PARA PROMOCIONAR LOS PRODUCTOS AL PÚBLICO

* ADMINISTRATIVO 2 SE UBICARÁ EN EL SHOWROOM

+ AÑO 5

	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	OPERACIONES	VENTAS
CANTIDAD DE PERSONAS	4	7	2
CARGOS Y OBLIGACIONES	<p>GERENTE GENERAL (1):</p> <ul style="list-style-type: none"> • RENTABILIDAD DEL NEGOCIO • RENTABILIDAD DE LOS ACCIONISTAS • CONTROL DE GESTIÓN • PROYECCIÓN Y CRECIMIENTO <p>GERENTE DE AMD. Y FINANZAS (1):</p> <ul style="list-style-type: none"> • LIBROS CONTABLES • PAGO DE OBLIGACIONES FINANCIERAS • GESTIÓN Y NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES • TAREAS LEGALES • GESTIÓN LEGAL DE MARCAS • GESTIÓN DE PATENTES DE DISEÑO <p>ANALISTA DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO (1):</p> <ul style="list-style-type: none"> • PAGO DE REMUNERACIONES • PREVENCIÓN DE RIESGO • PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN LABORAL • CULTURA ORGANIZACIONAL <p>ADMINISTRATIVO (1):</p> <ul style="list-style-type: none"> • FACILITIES • TRAMITES, BANCOS, ETC 	<p>GERENTE DE DISEÑO Y OPERACIÓN (1):</p> <ul style="list-style-type: none"> • GESTIÓN DE MATERIAS PRIMAS Y PROVEEDORES • REVISIÓN DE DISEÑOS Y TENDENCIAS DE LAS INDUSTRIA • OPTIMIZACIÓN DE LÍNEAS PRODUCTIVAS <p>JEFE DE TALLER (1):</p> <ul style="list-style-type: none"> • CUMPLIMIENTO DE CUOTAS DE PRODUCCIÓN • INVENTARIO • PREVENCIÓN DE RIESGO <p>TÉCNICO MUEBLISTA (4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ARMADO DEL PRODUCTO (FABRICACIÓN) <p>DISEÑADOR INDUSTRIAL (1):</p> <ul style="list-style-type: none"> • DISEÑO DE LAS PARTES • DOCUMENTACIÓN DEL PRODUCTO (PLANOS Y PROCEDIMIENTOS) 	<p>VENDEDOR (2):</p> <ul style="list-style-type: none"> • GESTIÓN DE CANALES DIGITALES • GESTIÓN DE CLIENTES • INVESTIGACIÓN DE MERCADO • INVESTIGACIÓN DE TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA • APERTURA DE MERCADO • DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS (DESPACHO Y SEGUIMIENTO)

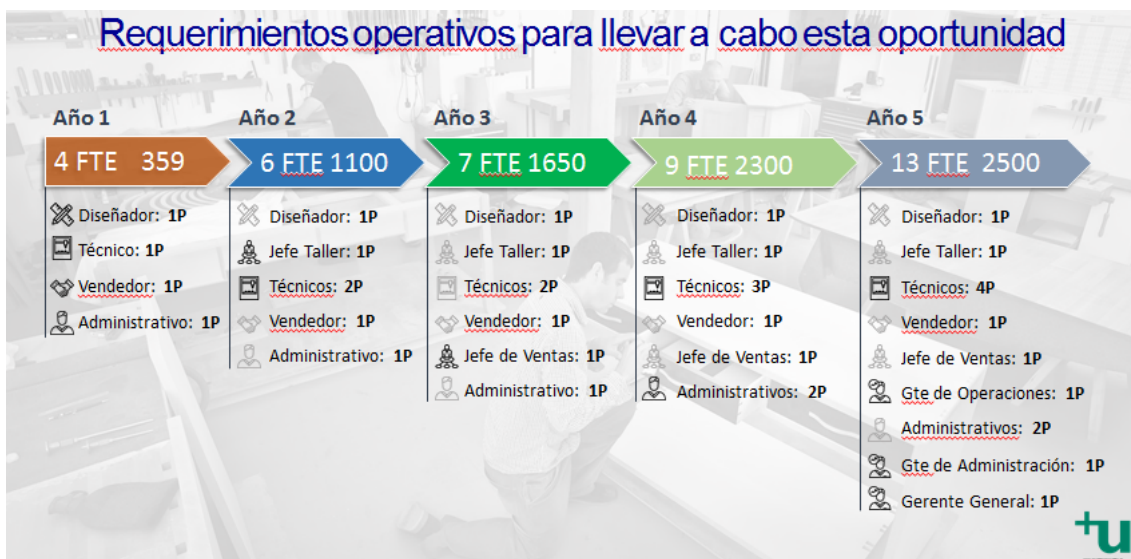
VI. Equipo del proyecto

A continuación se resume el capítulo del Plan de Operaciones del proyecto. Para mayor detalle ver Parte II del Plan de Negocios.

El proyecto crecerá, a medida que crezca la venta, según las estimaciones y la demanda del mix de producto. De esta forma, en una primera etapa, el primer año, el total de personas y colaboradores será de 4 personas, separándose en tres áreas las cuales se mantendrán durante los primeros 5 años. Estas son Operaciones, encargada de la producción y fabricación del producto, Ventas, encargada de la comunicación externa y la comercialización del mix de producto, y por último, Administración y Finanzas, encargada del mantenimiento del negocio sobre documentación y recursos humanos.

Se espera que el crecimiento del negocio permita que los mismos colaboradores puedan hacer carrera y crecer, con el fin de mantener el KnowHow dentro de la organización. Es por eso que los primeros dos años, El crecimiento se realizará promoviendo a los elementos de producción y ventas, otorgándoles jefaturas (jefe de taller y jefe de ventas) que incentiven y comprometan a los colaboradores con la organización.

En el cuarto y quinto año el crecimiento será principalmente en gerencia que permitan pavimentar el futuro de la organización. Es debido a esto que en el quinto año aparecen en el organigrama las figuras del Gerente de operaciones, Gerente de Administración y Finanzas, y Gerente General, como se muestra en el siguiente esquema:



VII. Plan Financiero

A continuación se resume el capítulo del Plan Financiero del proyecto. Para mayor detalle ver Parte II del plan de negocios.

Plazos y gastos de puesta en marcha

Para poner en marcha la empresa se requiere de un período de 3 meses que van desde la formación de la sociedad en el primer mes, pasando por el arriendo del inmueble donde se instalará el equipamiento, hasta la selección del personal y la inversión en medios digitales para poder alcanzar las unidades de venta propuestas. En estos 3 meses se eroga la suma de 17 millones de pesos. Es crucial la incorporación de la persona administrativa desde el primer momento, porque será la encargada de realizar la mayoría de los trámites.

Respecto al equipamiento e instalaciones, en total para los 5 años se requieren 17,2 millones, de los cuales 4,7 millones son para el primer año y el siguiente desembolso grande se realiza el año 3 debido a la compra de una cortadora que optimiza la operación.

La inversión necesaria para el proyecto es de 33.9 millones de pesos que se compone de 4,6 millones en inversión de equipamiento para el año 1 y 29,3 millones que el el máximo déficit acumulado al mes 10 del año 1. Los mismos inversionistas harán este aporte en efectivo.

Proyecciones de Ingresos y Gastos

Si bien el primer año se logra una venta de 290 unidades de las 359 fabricadas, que entrega un ingreso por venta de 43.5 millones, los gastos son mucho mayores por lo que la utilidad operativa queda negativa en un 61%. Esto se revierte con el transcurso de los años y la mayor venta de unidades que logra tener su máxima utilidad el año 4 con un 20% sobre los ingresos y 2300 unidades vendidas. El año 5 se busca adaptar la estructura para el crecimiento y se realiza inversión en dotación por lo que la rentabilidad operativa disminuye al 8% pero con la intención de prepararse para el año 6.

Balance General

La empresa contendrá pocos activos, principalmente basados en el equipamiento para el procesamiento de la madera.

Evaluación financiera del proyecto

El proyecto se evalúa con una tasa de descuento de 11.9% lo que lo hace muy rentable versus la Tasa interna de retorno del 23.9% que logra.

VIII. Riesgos críticos

A continuación se resume el capítulo del Plan Financiero del proyecto. Para mayor detalle ver Parte II del plan de negocios.

Dentro de los riesgos que presente de por sí la creación de una empresa podemos visualizar la contratación de personas no adecuadas para los cargos seleccionados, como también el alto nivel de rotación, y la pérdida de conocimiento adquirido por las mismas. Por otro lado el relacionamiento hostil entre los colaboradores y pérdida de control de las operaciones del día a día.

Por otro lado tenemos los riesgos externos de la empresa como el contexto económico y fluctuaciones del país, que podrían impactar al consumo nacional, y de la región. Por otro lado la competencia y la copia de la oferta, en el producto, como también las importaciones, que podrían permitir bajar los valores medios de las distintas categorías del mix de producto, que obligarían a revisar la oferta de la empresa.

Dentro del plan de mitigación, el más importante es el plan de salida de la industria, lo que implicaría la liquidación de los activos y remata de los productos que permitiría recuperar la inversión en el corto plazo.

IX. Propuesta Inversionista

A continuación se resume el capítulo del Propuesta inversionista. Para mayor detalle ver Parte II del plan de negocios.

Para el proyecto se requieren 33.9 millones en aportes de capital inicial. Cifra que se espera sea desembolsada directamente y en efectivo por los inversionistas.

Para esto se propone incentivarlos entregando a partir del año 3 dividendos en efectivo. Además que el proyecto entrega 12 puntos por encima de la tasa de descuento y el recupero de la inversión se realiza en 25 meses.

Con todas estas acciones más una estructura societaria de responsabilidad limitada, el riesgo para el accionista es moderadamente bajo.

Con este plan se busca la continuidad a partir del año 5 ya que la empresa en marcha, más todas las acciones referentes a estructura y dotación están preparadas para soportar un crecimiento en todo sentido: unidades de venta y rentabilidad.

De esta manera el proyecto a perpetuidad arrojaría una TIR del 52,4%

Si por el contrario los inversionistas tomaran la decisión de finalizar las operaciones el año 5, liquidando los activos de la empresa, la TIR (considerando las 3 distribuciones de dividendos en efectivo) sería de 32.9%. Muy por encima de los 11.9% de tasa de descuento que se espera para este proyecto.

X. Conclusiones

A continuación se resume el capítulo del Propuesta inversionista. Para mayor detalle ver Parte II del plan de negocios.

Se presenta un modelo de negocios, más cercano al público y el consumidor, y por el producto comercializado una diferenciación dentro de la oferta nacional, lo que se adapta al crecimiento del mercado inmobiliario y presenta una oferta atractiva al consumidor. Muebles con diseño que devuelve el espacio a los ambientes, mediante distintas transformaciones, fáciles de utilizar.

LA baja inversión (CLP 33.97 millones) y alta rentabilidad (TIR 23.9%) convierte al proyecto en una oportunidad de negocio atractiva que logra un nivel de penetración bajo en el mercado, con alta rentabilidad, lo que evita ser atractivo para grandes marcas, pero sí muy alcanzable por los realizadores del proyecto. Esto se logra gracias a un plan de marketing y propuesta comercial distinta a lo que existe en el mercado, como también la cercanía que permite fidelizar a los compradores, y crear a nuevo consumidores del producto.

Anexos

Anexo I.a Informe de la Cámara Chilena de la Construcción - CChC

Anexo I.b Levantamiento de Necesidades del consumidor - Encuesta Web

Anexo I.c Análisis de Oferta de Mercado

Anexo I.d Tamaño de Mercado - Análisis de elaboración propia

Anexo II.1.a Análisis de la Industria (Porter) - Desarrollo propio

Anexo II.1.b Informe Datasur - Importaciones de muebles en Chile

Anexo II.1.c Compendio estadístico INE 2015

Anexo II.1.d Encuesta presencial - Elaboración propia para investigación de mercado

Anexo II.2.a Los canales de distribución en Chile - Nota informativa de la Embajada de España

Anexo II.3.a Distribución socioeconómica en Chile - Clasificación de los grupos

Anexo II.3.b Influenciadores - Noticia en página web sobre cómo comunicar

Anexo II.3.c Presentación JMV Chile 3D - GfK Adimark - Relación con la marca

Anexo III.1 Canvas Modelo de Negocio

Anexo III.2.a Descripción de la Empresa Año por Año

Anexo III.3.a Tendencias Retail en Chile 2016

Anexo IV.3 Descripción de producto: Mesa de centro

Anexo IV.4.a Cuadro Mix de productos - Desarrollo propio

Anexo IV.4.b Cuadro Precio Promedio por Competidor – Desarrollo Propio

Anexo IV.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Anexo IV.8 Presupuesto de marketing y cronograma

Anexo V.1 Flujos y procesos de fabricación y comercialización del mobiliario

Anexo VI.2.a Organigrama de la empresa

Anexo VI.2.b. Descripciones de puesto

Anexo VI.3 Incremento remuneraciones por período

Anexo VII.2.a Plazos y Gastos de Puesta en Marcha

Anexo VII.2.b – Equipamiento y Construcción

Anexo VII.3.a Flujo de Caja Financiero

Anexo VII.3.b Flujo de Caja Financiero Año 1

Anexo VII.3.c Estimación de Capital de Trabajo (1 año)

Anexo VII.3.d Flujo de Caja Libre Proyectado 5 Años

Anexo VII.4 Tasa de Interés para préstamos - SBIF 2017

Anexo VII.4.a. Estado de Resultado Proyectado Año 1

Anexo VII.4.b Estado de Resultado Proyectado por 5 Períodos.

Anexo VII.5 Balance General

Anexo VII.6.a Evaluación financiera del proyecto

Anexo VII.6.b Tasa de interés bonos BCCh (BCP) a 5 años

Anexo 5.a.4 Nueva Canasta IPC

Anexo 5.a.5 Observatorio Habitacional MINVU - Proyección Crecimiento Hogares